

国际

来稿邮箱 gjb@jrb.cn

看世界

进退之间话三星

三星家电在中国市场的溃退是一场持续10多年的“慢性失血”。2013年，三星彩电市场占有率接近20%，手机份额逼近三成，风头无两；然而到2025年，三星电视年出货量从255万台萎缩至不足50万台，在华家电业务首次出现全年亏损。数据显示，2026年前4个月，三星彩电在中国线上市场占有率仅剩1.33%，线下只有3.54%。

致命一击来自产业链话语权的逆转。早年三星凭借液晶面板的领先地位，构建起从屏幕到整机的成本优势。但近年来，话语权转移至京东方、华星光电等中国厂商手中。如今三星电视所用的面板，相当大比例需要从中国厂商那里采购。同期一批中国企业纷纷崛起，海信发力Mini LED，TCL完成屏到整机整合，小米重塑定价逻辑，三星的差异化发展空间被挤压殆尽。

人心的变化同样不可忽视。中国年轻一代消费者对国货的认同感极强，对品牌溢价容忍度较低，当同等

配置的国产电视价格只有三星的六七成，他们的选择不难预测。

更关键的是，中国家电市场已非单品竞争，米家、鸿蒙等本土生态将家电变成智能节点，购买决策被生态深度绑定。而三星产品的自有系统显然难以融入本土IoT协议。

然而，退出中国家电零售市场与撤离中国是两码事。三星的策略极为鲜明：砍掉不挣钱的终端零售，加码所有挣大钱的高端制造与核心零部件。

三星真正的重资产——半导体，不仅没有撤离中国，而且大举加码。2025年，三星对西安NAND闪存工厂投资4654亿韩元，同比增长67.5%，推动产线向236层升级，以应对人工智能(AI)算力爆发需求。天津MLCC工厂满负荷运转；苏州家电产线转型面向北美、东南亚的出口枢纽。当中国工厂从“为中国造”切换为“出口全球”，产能一点没少，只是做生意的思路转了个方向。

同时，三星正布局高端医疗设备，旗下麦迪逊在苏州实现高端超声仪本土化量产。截至2025年底，三星在华累计投资近567亿美元，尖端产业占比近90%。收缩利润较低的家电市场，在半导体、高端医疗等高价值赛道下注，这绝非撤离，而是缜密的投资组合再平衡。

三星为何此时迈出这一步？财报给出了答案。2026年一季度，三星半导体业务营业利润达53.7万亿韩元，同比暴涨近48倍，占公司整体营业利润的93.4%。与之形成鲜明反差的是，视觉显示和家电部门利润仅为0.2万亿韩元，同比下滑33.3%。有分

析师直言，卖一台电视的利润，可能还不如一颗存储芯片的零头，后者甚至不需要庞大的售后服务团队。一边烧钱不讨好，一边利润滚滚来，资源往哪投，答案明摆着。

对三星来说，在终端品类上和中国品牌短兵相接是场硬仗，实在太难打；但下沉产业链更底层，从台前转至幕后，日子就会相当好过。

换言之，你以为它退出了，其实不然，它只是换了一种“更舒服的姿势”，继续留在了牌桌上。

三星这场“撤退”，对于在华外企的启示是多重的。

其一，产业链的底层逻辑变了。过去，外资企业凭借技术优势和品牌溢价赚得盆满钵满，如今中国本土供应链已经完成从追赶反超的质变。单靠品牌和渠道难以在中国市场立足，真正能站稳脚跟的，要么是拥有战略级核心技术的供应商，要么是能深度融入中国产业生态的共建者。

其二，竞争方式的本质变化。中国市场的竞争不再是单一产品的较量，而是生态系统的比拼。仅就家电产业而言，外企如果不能像小米、华为、海尔那样建立自己的生态圈，在智能家居赛道上就注定会陷入“单点孤岛”的困境。

其三，战略聚焦是穿越周期的关键。三星果断剥离低利润的业务板块，将资源集中到半导体等优势赛道，实现了资源配置效率的最大化。这也提醒所有在华外企，要根据自身优势动态调整业务布局，有所为有所不为，才能在激烈的市场竞争中保持活力。

孙昌岳

脑洞

□ 林白

今天你被“炼化”了吗？

最近这段时间，一个有点黑色幽默的项目火了——“colleague.skill”。

“colleague.skill”直译过来就是“炼化同事”。简单来说，只要把同事的聊天记录、会议纪要、代码注释、邮件往来“喂”给模型，模型就能生成一个和同事本人无比相像、随时“可调用”的“人”，能用他的逻辑写方案，用他的语气回消息，用他的风格作出决策。

随后，这鼎“炼丹炉”开始不断被复制：“炼化老板”“炼化导师”“炼化大师”……甚至连“炼化前任”都出现了。

目前，软件项目托管平台GitHub上已经出现了一批结构高度相似的项目：Persona层复刻表达风格，Work Skill层复刻工作能力，最终输出一个可以被调用的“人类接口”——人，第一次被如此直观地压缩为一个应用程序编程接口(API)。

有业界人士评价，这件事真正引发关注的不是技术本身，而是它揭示了一个令人不适的趋势：人，正在被拆分为可以被调用的模块。而职场作为最适合“炼丹”的场景，正在被拆解为一个一个“skill组合”。比如，产品经理不再是一个岗位，而是一组包括用户研究、产品需求文档撰写、路线图规划、数据分析等在内的能力模块；工程师意味着这组模块同时掌握了编程语言Python、API设计、开源容器编排系统Kubernetes能力等。

“炼化”对每个职场人来说，都是一个扎心的词。而更扎心的真相是，根据科技伦理学家的研究，越是那些循规蹈矩的“打工仔”，越容易被“炼化”。

“炼化”的效果取决于3个维度：其一，是否高度标准化。越是标准化的能力，越容易被提

取为规则。其二，是否高度上下文化。这是因为“炼化”的原材料不是知识，而是上下文，上下文沉淀了一个人的思考方式和决策路径，当上下文足够丰富时，能力就可以被拟合。其三，是否依赖稳定的目标函数。模型最容易学习的，是“有明确评价标准”的能力，例如代码是否报错、文案是否通顺、方案是否符合格式、数据是否准确等，当标准足够清晰时，能力就可以被自动化。

不过，别急着沮丧。当“炼化”的逻辑被清晰梳理出来，我们也可以反向推导出不会被“炼化”的能力包括哪些。

比较流行的一种观点是，掌握更多“隐性知识”。

英籍哲学家迈克尔·波兰尼将知识分为两种：显性知识与隐性知识。其中，显性知识是指可以被语言、公式或图表清晰表达的内容，比如课堂上的讲解、教程中的步骤；而隐性知识则藏在经验之中，往往体现为直觉、手感等，它很难被说清，却决定了事情能不能真正做好。

比如学游泳，我们很容易查到动作要领：身体保持流线型、注意换气节奏、放松肌肉，但唯有真正下水时才会发现，水的阻力、身体的平衡、呼吸的时机，都需要在反复尝试中慢慢体会。不少设计师也有类似感受。很多时候，客户给出的指令都是模糊的，比如“我希望它看起来高级一点”。但怎么才算高级？好的设计师可能会通过细致观察与长期经验形成的直觉，达成客户目标，但这个决策过程却很难用逻辑讲清楚。

另一种比较流行的观点是，掌握不可以被直接“测量”的能力。

美国东北大学网络科学研究中心主任艾

伯特·拉斯洛·巴拉巴在其著作《巴比伦成功定律》中提出了一种名为“可测量能力”的概念。在他看来，许多成功都是可测量的，比如考试成绩的“可炼化度”就相当高。但也有很多成功是无法被数据化呈现的。比如，一个“看起来很有教养的人”，就一定懂艺术吗？不一定。但他对美的感知能力肯定不差。他一定是某领域的专家吗？也不一定。但他一定具备相当水平的学习能力。此时，真正决定他个人价值的是网络结构。他是知识网络的“优先连接者”，是跨界结构的枢纽，可以随时跳转连接不同的领域。而这种能力，很难被压缩为单一模块。

从某种意义上说，“炼化”的

反面恰恰代表了人的价值：向外探索智力的边界，向内锻造思考的密度。当AI越来越善于复制已有答案时，真正稀缺的资源，是那些仍然愿意进入未知的人。

泰餐课成游客“新宠”

赵彩琳

上午9点，曼谷挽叻区是隆路的印度庙早市热闹起来，买菜买饭的本地人熙熙攘攘，青木瓜堆成小山，香茅带着晨露，现做的奶糕香飘满街。

近期，一些光顾曼谷的外国游客并没有奔向金灿灿的大皇宫，也没有挤上湄南河的游船，而是提着藤编小篮，跟着一名叫楠塔娜的泰餐老师，在早市上选香料、选食材。老师参加泰餐烹饪课，是当下在泰国沉浸式旅游的新玩法。不同于走马观花的打卡，这种旅游方式从赶早市买菜开始，在3个小时内学做4道泰餐。

仅在隆路区域，就有四五家泰餐学校，每天3场课，“五一”期间场场爆满，不少中国游客也报了名。楠塔娜老师的泰餐课堂上，永远飘着让人忍不住打喷嚏的香气。在堆满食材的操作台前，她先给大家上“香料启蒙课”。切开南姜、泰国沙姜和姜黄让大家品尝辛辣的区别；将九层塔、圣罗勒和柠檬罗勒3种罗勒叶揉出香味后让每个人嗅闻。在她手中，皱皮柠檬被轻轻一拍，清冽的酸香瞬间溢满整个厨房。

“做泰餐要是不打喷嚏，那就是香料没放对。”楠塔娜笑着说。她之前在旅游公司坐办公室，但总觉得日子少了点滋味。现在她每天教游客切香茅、捣咖喱、蒸糯米饭，看着大家从手忙脚乱到端出一盘盘像样的泰式料理，很有成就感。

早班课从赶早市开始。楠塔娜会带着游客在一个个摊位前驻足，教他们挑芒果、认辣椒，识别摊位上五颜六色的泰式甜点。不一会儿，大家手里的小筐就装满满满当当：香茅草、斑斓叶、柠檬、新鲜椰肉、各种辣椒香料等，还有一把用来装饰芒果糯米饭的石斛兰。

回到厨房课堂，烹饪教学开始了。蒸糯米饭用的竹篮是倒圆锥形的，在蒸锅里丢上几片斑斓叶，蒸出来的米饭会带着淡淡的清香。楠塔娜最拿手的是抛糯米饭，她揪着竹篮的两个耳朵，手腕轻轻一扬，雪白的糯米饭腾空而起，几乎碰到天花板，又稳稳地落入竹篮。反复抛几次，米饭变得松散，再浇上用盐、糖和斑斓叶熬制的汁，糯米饭的韵味就出来了。

石臼捣香料是最有参与感的环节，游客们被分配切不同的食材，再共同捣制一大份酱料。炒制酱料时，整个教室都弥漫着浓郁的香料味，每个人都忍不住打了好几个喷嚏，却笑得格外开心。

课程即将结束，泰餐学校给每位学员发了一本菜谱，上面详细写着泰国经典菜式和各种酱料的做法。离开学校时，教室里还飘着咖喱香。楠塔娜所在的泰餐烹饪学校已经开办4年多。创始人廷利说，来自世界各地的游客都喜欢泰国菜，却不知道怎么做。他希望通过泰餐课把泰国的美食烹饪方法传播到世界各地，“让大家不管身在何处，只要想吃泰国菜，就能亲手做出来”。

(据新华社电)

本版编辑 韩叙 王一伊 美编 夏祎